



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キヤノン株式会社

《カメラの競争戦略》

プロローグ

注1) 昭和60年一眼レフカメラ市場に於ける「事件」程、マーケットシェアNo.1の脆弱さを見せつけた事例はなかろう。過去10年近く一眼レフ主要メーカー5社の中で、4～5位のマーケットシェアに甘んじて来たミノルタが同年2月に本格的自動焦点一眼レフカメラ「α-7000」を発表して以来快進撃を続け、たちまちのうちに前年までの8年間トップの座を誇って来たキヤノンをその座から引きずり下したのである(資料-1, 2, 9-a)。

59年度決算までのキヤノン株式会社(以下キヤノンと略)はOA機器の急成長を背景に成長を続け、59年12月期には売上高は4,850億円、経常利益は387億円を計上し前年比夫々30%, 22%の大幅増となった。この中でも非カメラ部門が50%近い增收を記録し、売り上げに占める非カメラ部門の構成比も前年の61%から69%まで高まった(資料-5a)。一方、カメラ部門は一眼レフの需要が同年も相変わらず振るわなかったものの、レンズシャッター付きの「オートボーカイ」が堅調で、又VTR関係が前年比70%増と好調だった為、カメラ部門全体としての売り上げは前年比4%増となり、例年通りカメラが総利益の半分近くを稼いでいた。

ここまで的好業績の背景には、昭和50年6月の中間決算で電卓部門の赤字に第一次石油危機の影響が加わり、創業以来初めての赤字決算、無配転落という屈辱的体験がある。この危機をきっかけに、翌51年に現社長賀来龍三郎が起算した「優良企業構想」がスタート

このケースは、クラス討議のための資料として、外部公表データを基に作成したものであり、経営管理に関する適切又は不適切な処理を例示することを意図したものではない。

版権©慶應義塾大学ビジネススクール、1986年

注1)

一眼レフ：1台のボディで広角から望遠まであらゆるレンズの交換可能(シャッターがフィルム面のすぐ前を走るフォーカルプレンタイプのため、レンズには絞り機構だけを付ければよく、従って交換が容易に出来る)。ファインダー内には写真撮影用のレンズを通して画像が作られるので、レンズを替えても撮影時にファインダー内に見る画像とフィルム面に結ばれる映像との間にズレがない。交換レンズを始め附属品が豊富に用意されシステムカメラとして多種多様な用途に使用出来る。

レンズシャッターカメラ：シャッターがレンズに組み込まれているためレンズを自由に交換することは出来ない(60年に入り、レバーひとつで広角と望遠に切り替わるもののが現われた)。誰にでも気軽に良い写真が撮れることを歌い文句にしたこのクラスのカメラは、自動露光調整機構に始まり、自動巻上げ巻戻し、オートフォーカス等といった全自動化が急速に進んで来た。

一般に一台の平均価格の違いから、一眼レフに「高級」、レンズシャッターカメラに「中級」と付けて呼ぶ事もあるが、最近は一眼レフでも各メーカー共低価格の普及型モデルを出しておる標準レンズ付き1台だけならば、レンズシャッターカメラと同程度の価格帯に入るものもある。

した（資料－4）。それまでもキヤノンは「良い製品を作れば必ず売れる」との信念に基づき持ち前の技術開発力を十分に活かし、積極的に新分野を開拓しながら多角化を推進してきた。しかし、構想通り6年間で「世界の優良企業」になるにはこれだけでは不十分で、社会の求める真に有用な製品、サービスを広く世界に提供するために、開発－生産－販売にわたる全部門の活性化を図るべく、一貫した全社戦略に基づく三事業部（カメラ、⁵事務機、光学機器）を核とするマトリックス組織の導入を始めとした種々の体質改善策が打たれてきた。因みに、「世界の優良企業構想」のスタートした昭和51年以降連続して増収、増益を続け59年迄の8年間に売り上げは4.8倍、経常利益は5.2倍に成長した（資料－5a）。

しかしながら、60年はカメラ市場に買替え需要など一部に回復の兆しほはみられたものの、¹⁰ミノルタに一眼レフカメラ市場に於けるトップの座を譲り渡し、カメラ事業部の売上高は前年比8%減となった。複写機、電子事務機部門の売り上げは夫々前年比29%，36%増となつたが、下期に於けるそれらの伸びの鈍化、全般的な競争の激化に加え売上高の75%を占める輸出に対する円高の影響等により60年12月決算では営業利益では前年比7%減となり、経常利益率、及び純利益率でも下向きの兆候が現われ始めた（資料－5a）。¹⁵61年5月17日付日本経済新聞では円高の直撃による、輸出の落ち込みと採算の悪化で同社の12月決算は前年に比し経常利益で4割強の減益見通し（11年振り）を報じている（資料－5b）。

上にも述べた通りキヤノンはカメラ以外の事業への多角化を早くから積極的に推し進めしており、それらの事業での売り上げの伸びはめざましいが、いまなお収益力で見る限り、カメラ部門が抜群の利益を上げていることは間違いない、これは多角化を進めている他のカメラメーカーにもいえることである（業界誌関係者談）。キヤノンは61年2月にオートフォーカス機構は持たぬ代わりに、他の機能面に高度なエレクトロニクス制御技術を集大成した超高級一眼レフ「T 90」（標準レンズ付き定価187,000円）を発表し、61年度のカメラグランプリに選ばれ市場での評判は悪くはないが、この直後業界で一番慎重だといわれてきた日本光学がミノルタα-7000と同一の機構と機能を備えかつ従来の交換レンズも²⁰使えるというオートフォーカス一眼レフ「F-501」（標準レンズ付き115,500円）を発表し、キヤノンはニコンにも先を越されてしまった。末だに売れ行き好調のミノルタα-シリーズに加えニコンを敵に回すキヤノンにとり、キヤノンブランドの復権と全社利益の半分を稼ぎ出すカメラ部門の建て直しの切り札として新型「T-90」有効打となりうるであろうか、キヤノンのこれからのかamera戦略は同社にとり極めて重要な意味をもつものと思われる。²⁵³⁰

カメラ業界

最近10年間のカメラ業界動向

現在日本製カメラは世界市場のほぼ90%のシェアを確保し、事実上世界を席巻しているが、かつて名実共に世界市場をリードして来た西ドイツに決定的な差をつけ始めたのは、日本がいち早くカメラのエレクトロニクス化を進めた昭和40年代の末頃からと言えよう。特に、キヤノンが昭和51年にマイクロコンピューターを内蔵した本格的エレクトロニクス一眼レフ「AE-1」を発売し、世界市場最大の米国で画期的な成功を収めたのが一つの契機となり、日本製カメラの世界での地位は不動のものとなった。

カメラのエレクトロニクス化は、「自動化」の為の手段として発展して来たが、その第一段階は昭和30年代にブームとなったEEカメラである。当初は光の強さをセンサーが感知して、予めセットしたシャッタースピードに見合うよう絞りを調節するだけのものであったが、次第にシャッター操作にもエレクトロニクスを応用し、被写体の明るさに応じた最適なシャッターと絞りの組み合わせをカメラが「自動的」に選ぶようになり、最近では、キヤノンのAE-1で注目をあびた判断機能をもつコンピューター(CPU)内蔵が定着した。LSIの加速度的な技術進歩に合わせ、カメラのエレクトロニクス化は、益々進み、高機能化、低価格化を目指す新製品開発競争が激化し、ヒット商品の有無が各社の業績に極めて大きな影響をおよぼすようになった(資料-1)。

昭和48年の石油ショックはカメラ各社にとり徹底した生産合理化によるコスト削減と本格的な多角化を通じての体质強化へのきっかけとなった。ここでもカメラのエレクトロニクス化は単にカメラ機能面の自動化のみならず、構造面でも機械部品の数を減らし、軽量化と同時に、労働集約的な製品でありながら、手作業による工程を大幅に削減し、製造コストの切り下げに大きく貢献し、又生産技術面でも自動化、省力化の基礎となった。

生産の合理化において、キヤノンは既に昭和30年代からカメラのマスプロ化、生産自動化を他社に先駆け推進して来たが、石油ショックを機にこれを一層徹底し、一眼レフ生産を福島工場に、レンズシャッターカメラは子会社の大分キヤノン、複写機マイクロ機器を取り手工場、レンズは宇都宮という具合に機種により工場を分け、生産の集中化を図り、他社に先駆け集中化と併せ工場の自動化をも進めていた。福島工場では、一眼レフ用ボディの素材となるアルミダイキャストの加工ラインの完全無人化を果たし、その他の工程も可能な限り自動化していくが、日本光学、オリンパス、ミノルタ等でも大幅な自動化が実施された。各社とも多角化を積極的に展開する中で、未だにその利益の大半をば抜けた収益力のカメラ部門に依存しているのは、この徹底した生産合理化による生産コストの大幅な改善によるところが大きい。逆に、生産コスト競争に追いつけなかったメーカーのヤシカは京セラに吸収合併され、コスト競争と販売競争の両面で劣勢であったマミヤ光機がユニークな技術、製品を持ちながら倒産に追い込まれたほか、東京光学機械も一眼レフ

「トプコン」の生産から手を引く等、この機に生産合理化をどこまで徹底したかが各社の命運に深くかかわっている。

昭和50－55年の5年間におけるカメラの生産金額は、年平均17.9%（資料-3）と高い伸び率を記録し、その前の5年間（45－50年）に一桁に落ち込んだ年平均成長率から一挙に二桁に跳ね上がった。この成長は主にこの期間に於ける輸出の伸びによるもので、
5
50－55年の輸出高は年平均21.8%の成長をし、輸出比率が50年の56.5%から55年には66.3%に上昇した（資料-3）。この5年間は、本格的なエレクトロニクス化がカメラ需要を新たに作り出した時期とも言えよう。

この後昭和56年にカメラの生産は数量、金額ともに史上最高を記録するが、その後続く
10
57年、58年の2年間は、夫々前年比5.5%，4.9%（共に金額ベース）のマイナス成長となつた（資料-3）。これは一眼レフの不振によるもので、レンズシャッターカメラは極めて好調であった。即ち、これらの年の生産高は金額ベースで、夫々前年比17%，23%の伸びを示したのである。レンズシャッターカメラの生産台数は57年に一眼レフのそれを上回り、その後もその差は益々大きくなり、59年の生産台数では、一眼レフの540万台
15
(1,690億円)に対し1,200万台を記録し、売り上げ金額でも2,050億円となり、これで生産台数ベース、金額ベース共に一眼レフを上回った。レンズシャッターカメラの好調の背景には、レンズを始め基本資材の質が飛躍的に向上し、又エレクトロニクス化によりオートフォーカス（AF）、自動巻き上げ巻戻し、自動フィルム装填、といった自動化を中心とした機能の高度化が急速に進み、価格、扱い易さ両面で誰にでも手軽に、質の良い写真が撮れるカメラが次々と登場したことがあげられる。
20

昭和60年になるとこの傾向に更に拍車が加わってきた。レンズシャッター付きカメラはレンズ交換が出来ない事が一眼レフカメラに対する決定的な弱点とされてきたし、逆にそれが一眼レフの領域でもあったのだが、60年に入るとその領域に望遠や接写機構をつけたレンズシャッター付カメラが続々と登場して来た（資料-8a）。

先ず4月に富士写真フィルムが23ミリ（広角）を標準レンズとし69ミリの望遠レンズ
25
との切り換えが可能なハーフサイズカメラ「ツイング」(¥39,800)を発売した。最近では全く見捨てられたかのハーフサイズカメラが、久々にヒットカメラとなつた。これに続き7月にはフルサイズの、AF付きで、38ミリ（広角）の標準と65ミリ望遠の切り換え可能な「タンデムデート」を従来の中級レンズシャッター付きカメラの常識からは破格の57,800円で発売したが、その直後からカメラ店の注文にこたえきれない程の売れ行きと言
われている。富士フィルムはこのクラスでのキヤノンのトップシェアを奪うべく59年後半
30
から、新しいアイディアを満載したモデルを次々に発表しており、広角・望遠切り換え以外にも水深2メートルに耐える「タフガイ」、日付が縦でも横でも自由に変えられる「タテヨコ」等を含む10機種を揃え、更に61年7月1日には使い捨てカメラとも言えるレンズ

付きフィルムを発売した（資料－8b）。

富士フィルム以外では、ミノルタが60年の8月上旬に38ミリと60ミリ切り替えの「AF-Tel e クオーツデート」を53,800円で、当初月産15,000台の予定で発売したがたちまち売り切れ、これを月産20,000台に修正した。
5

これらに対し、キヤノンはこれまでに累計800万台を突破した超ベストセラー機「オートボーアイ」シリーズに、45センチ迄の接写機能を付けた「オートボーアライト」を60年7月から31,800円で発売した。

リコーは自社製LSIを使い、情報集中液晶パネルを付けた全自動の「マイポート・ルイ」を50,800円で3月に発売、さらに6月には姉妹機「マイポート・エル」を37,800円で発売しこれもベストセラーを狙っている。
10

小西六では10月に、70ミリの望遠レンズをボタン操作で切り替えられる「コニカ望遠王」の発売を計画している。また、これとは別にオートデート以外は総て手動で、固定焦点とした低価格（19,800円）の“赤いカメラ”「トマト」を3月に女子中高校生を対象に売り出したが、これが予想以上に好評で月産30,000台の売れ行きを見せている。

こうしてレンズシャッターカメラは60年に、国内、輸出とも2桁成長を示し、総出荷台数で前年比13%増の13,614千台と好調であった（資料－3）。
15

一方、59年迄の一眼レフの不振は特に国内市場に於いて著しく、58年の国内出荷台数70万台から59年には52万台に落ち込んでいた。これは59年のレンズシャッターカメラの国内出荷台数300万台の6分の1という悲惨な状態であった。レンズシャッターカメラにくらべ収益性の良い一眼レフの不振は、メーカー各社にとり極めて深刻な問題であり、各社とも60年を目途にAF機構を中心とした新製品開発を急いでいた。
20

そこに先ず登場したのが、60年2月に世界同時発売の「ミノルタα-7000」（ボディー価格88,000円、35-70ミリズームレンズ付き123,000円）であった。いまやヒット商品の代名詞になりつつあるこのα-7000の大きな特徴は、8ビットマイクロコンピューターを使ったAF機構を、他の制御機構と共に総て、コンパクトなカメラボディー内部に組み込み、その結果交換レンズを軽く、小さく、しかも安くすることに成功した。ボディーのデザイン上、どうしても今までのレンズマウント（カメラ本体とレンズの接合部）を変更せざるを得ず、その結果既存のミノルタレンズとの互換性がなくなり、古くからのミノルタカメラ愛好家を裏切ることになり、これがミノルタにとり最大の賭けであった。しかしながら、発表と同時に爆発的な売れ行きを見せ、月産6万台にした秋以降も品切れの店が続出し61年に入ってからも売れ行きが衰えない事は、従来のミノルタカメラ愛好家達のみならず、他のメーカー製カメラのユーザー達も従来の交換レンズが使えないというデメリットを十分カバーして余りあるメリットを認めただけでなく、今まで一眼レフを持たなかった人々の中にも新たにα-7000を購入した人が相当いることの証しとも言えよう。これによりミ
30

ノルタは過去8年間マーケットシェアトップを守って来たキヤノンを前年の31%から25%に引きずり降ろし、自らのシェアを前年の12%（4位）から一挙にトップの26%に急増させた（資料-1, 2）。

キヤノンはミノルタが α -7000の発売を開始した60年2月末、性能的にはミノルタ「 α -7000」に優るとも劣らないAF一眼レフ「T80」（ボディー価格85,000円）を発表し同年4月より発売開始した。キヤノンはそれまでに世界で1,500万本購入したキヤノンレンズのユーザーを意識したためか、従来のままのマウントを使いAF用のレンズ駆動モーターを一本一本のレンズに付ける方法をとった。その発表のタイミングも必ずしも絶妙とは言い難くミノルタ「 α -7000」の人気には及ばず影が薄いものとなった。⁵

61年4月には日本光学がミノルタ α -7000と同一価格帯（標準レンズ付き115,000円）¹⁰で、ミノルタと同じく、レンズ駆動モーターをカメラボディー内に組み込んだAF一眼レフニコン「F-501」の発売を開始した。この「F-501」は、ミノルタ α -7000と同じくAF用レンズ駆動モーターをボディーに組み込みながら、レンズマウントは従来のレンズがそのまま使える（但しこの場合は勿論AF機構は働かない）ため発売以来人気は上々（大手カメラ小売店、業界誌関係者談）で、ミノルタの独占状態が徐々に崩れ始めてきた。¹⁵この他オリンパスも61年夏以降AF一眼レフを発表するものと予想されている。

カメラ業界今後の見通し及び問題点

1. 市場見通し

国内市場においては、世帯普及率が85%と高いことや、個人の実質可処分所得の伸び悩みなどから、大きな需要の伸びは期待できない。ただ、購買対象がヤング層を始め、主婦や老人など、それまでの世帯購入から個人中心に比率が高まりつつあり、加えて、今後はユーザーの多様化によって、使用目的や方法などに適したカメラの選択が行なわれるものと見通されている。輸出は米国の景気に一抹の不安がみられるが110-カメラやディスクカメラから35ミリ高級一眼レフへの買い替え需要が依然として根強いことから業界筋では明るい見通しをたてている。²⁰レンズシャッターカメラは広角一望遠切り換え型など新しい機種に対する購入意欲が高いことで輸出量自体はのびると予想されている。しかし、我が国と同様に先進国市場でのカメラ普及率もかなり高い水準に達しており、今後画期的な技術革新による商品が出現しない限り飛躍的な需要増は望めない。²⁵

2. 流通の問題

従来カメラの流通経路はメーカーから特約店（問屋）→小売店であったが、昭和40年後半から、メーカーから小売店に卸す直販方式が一般化してきた。この小売店のうち目立つのがカメラ専門店としての一般小売店ではなく、ヨドバシカメラ、さくらやといった大型小売店、ディスカウントストアである。³⁰

これらのディスカウントストアはメーカーから直接現金で大量に仕入れ安く販売するがこれによる大量セールスは東京以外の大都市に急速に広まりつつあり、結果的にカメラ専門店の経営を苦しくしている。これに対し、一般小売店の集まりである全日本写真材料商組合連合会は、メーカーに“流通の正常化”を要請すると同時に、オープンプライス制度の本格的な実施を検討している。この制度はカメラの価格がある程度まで下がったら、その時点で標準小売り価格制をやめ、流通業者の決める価格に移行させるしくみである。ディスカウントストアによる不当な二重価格表示により公正な価格競争が妨げられるだけでなく、消費者に価格誤認を与えるなどの問題が表面化しているため、オープンプライス制度の本格導入が急がれている。一部機種では既にこの制度を採り入れているメーカーもあり、例えばミノルタ α-7000 とキヤノンの T-80 は二重価格制がとられないように、メーカー側が最初から価格設定に注意し又十分な監視体制をとるなどしているが、未だに決め手は無い。

国際的には、昭和60年以降急激なドル安、円高および欧州通貨高を背景に、日本から米国に輸出したカメラを為替変動を巧みに利用した国際的シンジケートが欧州や東南アジア、日本へ横流しし利ザヤを稼ぐ例が目立ってきた。横流し品は当然正規ルートの商品より格安（2～3割り安）で売られる訳で、国際的な価格破壊につながるとしてメーカーでは懸念している。以前ドル高・欧州通貨安の際には日本製カメラが欧州から安く米国市場に流れいわゆる“グレーマーケット”が形成され日本メーカーを悩ませたが、その時と同様今のところ効果的な対策は見つかっていない（資料-9b）。

3. 多角化の問題

各カメラメーカーとも多角化を推進しているのは、カメラ市場の成熟化を見れば極めて自然な流れであり、その際各社が精密加工技術をベースに関連の深い情報機器分野へ進出し、次第にカメラ部門のウエイトを下げて行くのは理にかなった戦略と言えよう。

しかし、関係者が皆指摘するように、多角化した各社において収益力の最も高いのは未だにカメラ部門が群を抜いているという事実から、各社ともにカメラ事業で得た利益を多角化事業に投入して来た事が分かる。従って、カメラ部門は各社にとり正に「金のなる木」であり、これをないがしろにするわけにはいかない。

カメラの収益力を維持又は高めるための方策としてどのメーカーも既に生産の合理化は可能なかぎり実施している現在、残るは革新的技術とアイディアによる新製品開発によるしかなく、各社ともこれに凌ぎを削っているのが現状である。

今後、高度情報化時代の中で、各社の持つ光学技術、精密加工技術、エレクトロニクス技術に光ファイバーやレーザーなど先端技術を複合化させることで多角化を進めながら、それらの過程における革新がカメラを含め既存の分野にも逆流し相乗効果が得られ

るのが理想的な方向であろう。

キヤノンのカメラ戦略の変遷

創業から基礎固めへ

キヤノン株式会社は昭和8年11月東京・麻布に創設された精機光学研究所にその源を求める事ができる。設立の主旨は当時ドイツのカメラによって席巻されていた高級35ミリカメラの市場に於いて純国産にて対抗せん、といったものであった。5

当時既にライカの名声は日本でもとどろいており、コンタックスとともに高級35ミリカメラの絶対的な地位を占めていた。精機光学研究所はその範をライカに求め研究を開始した。10

2年半にわたる研究の結果、昭和10年にKwanon（カンノン）と名付けた試作第一号機を完成させた。日本における当時の精密工業力は、まだ稚拙であったから、その出来栄えのほどはともかく、純国産の高級35ミリカメラの完成は、歴史に残る第一歩であった。カンノンは当時のカメラ雑誌「アサヒカメラ」とか「月刊ライカ」などに広告掲載された事からも市販を目指す同研究所の意気込みが窺い知れる。市販第一号機は日本光学製ニッコールレンズを付け「オリジナル」と名付けられた。翌11年名称をハンザと改め、国内販売代理店の近江屋写真用品㈱を通じて販売された。ハンザの名称は近江屋の商標HANZAをとったものである。14年にはS型が発売されたが、この型からはニッコールレンズに加え自社製のセレナーレンズ付きも提供されるようになった。15

研究所創設以来第二次世界大戦迄の間はカメラの品質・性能をライカに求めながらも独創メカニズムの開発に意欲を燃やしてきたが、それ以外にも我が国初のX線間接撮影装置を開発し、結核の早期予防発見に大きく寄与したほか、35ミリ専用引き伸ばし機等も併せて開発していく。第二次世界大戦突入後は、カメラは軍需用として限られただけの生産量になったが研究開発だけは絶えることなく続けられた。一方、光学兵器として航空機搭載型引き伸ばし機や、航空双眼鏡等さまざまな製品が開発され、特需生産された。20

成長期－1（技術志向）

大戦が終結した昭和20年の10月には、入手困難な資材、老朽化した工作機械といった悪条件の下でいち早くカメラ「J型」の生産を再開した。翌21年にはS型、SII型が発売され、生産販売も外貨獲得の旗頭として順調に伸びの一途をたどるようになった。25

SII型の生産と並行してレンズ生産も順調に推移し、カメラとレンズの自社製品化が確立していく。昭和22年9月15日社名を製品名と一体化しキヤノンカメラ株式会社に変更した。宿敵ニコンの試作第1号機はこの年の11月に初めて誕生し翌23年ニコンI型として発売された。

昭和24年1月にはSII型の改良発展型として、レンズ交換と測距精度の向上に対応した3段変倍切り換え式レンジビューファインダーと、初めてのダイキャストボディ採用のIIB型が発売され、翌25年IIC型で世界初の5カ年長期品質保証制度が発足した。この年の6月から28年7月迄続いた朝鮮動乱は特需景気をもたらし国内には空前絶後ともいるべきカメラブームが起り、内需は一挙に拡大された。5

この間、キヤノンカメラはIII, IV, IIIA, IVS, IIA, IIDとつぎつぎに新製品を開発し、米国、オセアニア、欧州と共に国内市場でも最高級カメラとしての地位を築いていった。又、28年4月の800ミリF8の超望遠レンズの発売により、レンズ14種及びアクセサリー140余種によるシステム化が完成した。この時セレナーレンズの名称も、社名、カメラ名と同じキヤノンレンズに改められた。10

昭和28年7月今日でも名機とうたわれているIVSbが国産初のストロボ同調接点の内蔵、ボディ直結タイプのシンクロシャー、大口径F1.5キヤノンレンズ付き85,000円で発売された。翌29年写真ブームという言葉が流行り始めた頃、キヤノン愛用者によるキヤノンクラブが発足し、翌30年にはプロ、アマを対象とした最大規模の第一回キヤノンコンテストが実施された。この年には、IIS型、IVSb改良型、IID改良型が登場し最高級カメラの中でのバリエーションを増やした。15

昭和29年のフォトキナ（西独で開かれる世界的なカメラの見本市）でライカは不朽の名作M3型を発表したが、それまでライバルのコンタックスに比較した場合に不便と言われて来たレンズの装着、フィルムの装填、ファインダー等を一挙に改善し当時どのカメラにも見られなかった各種の新鮮なメカニズムを組み込み全世界をあっといわせた。キヤノン、ニコンもこのライカM3型の対抗機を開発し、キヤノンは31年にVT型をニコンは32年にSP型を発表した。20

昭和32年の初め、キヤノンでは組み立て工程に高級35ミリカメラの生産では初のベルトコンベアを導入した大量生産用アセンブリーラインを完成した。これに伴い組み立て工数割りの作業工程が解析設定され、作業標準が確立した。高級35ミリカメラの中で本格的なマスプロ方式により生産された最初のカメラは、34年3月登場した普及価格のP型（ピュレール）であった。これは、高級カメラは手作りという従来の一般的な考え方を根底から覆すものであった。25

キヤノンはこのマスプロライン導入の成功に伴い、自動工作機械の導入をあらゆる作業の中に積極的に取り入れ生産技術面での近代化を図るとともに、8ミリムービーカメラ、テレビカメラ用ズームレンズ、水中カメラ等製品の多角化を積極的に開始したが、その中でも当時「声の印刷物」として話題をさらったシンクロリーダーは特筆に値する。これは東京工大の星野教授の発明によるもので、テープレコーダーの原理を応用し、テープの代わりに磁気録音膜を塗った紙のシートに録音しそれを再生する装置である。昭和3330

年のブリュッセル万国博にこれを出品し「マスコミの革命児」などと国内でもジャーナリズムを賑わし、キヤノンの株価も高騰した。しかし、アイディアは良かったが実用価値や、価格に問題があり結局余り売れないまま数年のうちに撤退という失敗に終わってしまった。現在の取手工場の敷地25万2千平方メートルはもとはと言えばこのシンクロリーダーの成功を見込みその工場用地として購入されたものである。又、この開発のためにそれまで皆無に近かった電子技術者を多数採用したが、シンクロリーダーの撤退後もこの技術者群がキヤノンにとり大きな人的資産となって育つのである。

5

キヤノンの第一号35ミリ一眼レフ「キヤノンフレックス」は昭和34年5月に発売された。

当時の市場では既にペンタックスとミノルタが一眼レフを発売し、高い評価を得ていたが、そこに、キヤノンが参入し、同じ年には日本光学も未だに名機と言われるニコンFを発表¹⁰したため、この年にトップメーカー4社が一眼レフ市場に揃ったことになる。キヤノンの高級35ミリカメラはここで距離計連動式と一眼レフの2本立てとなり、これに伴いレンズ群もライカマウントと一眼レフ用のRシリーズの2系列となった。このカメラはミラーとの連動作動時間が当時世界最短の完全自動絞り機構をもち、またファインダー光学系の技術と各種レンズの性能への評価も高く一眼レフへの進出でキヤノンの総合光学技術が改めて高く認識された。¹⁵

この年の夏の高校野球大会でキヤノンの2000ミリミラーレンズがNHKのテレビカメラに使われ、迫力ある画面を通じ一般の話題をさらった。この時期からキヤノンは光学機器を中心とした多角化に拍車をかけ総合光学機器メーカーとして成長していった。

昭和35年8月キヤノンは創業以来の高級35ミリカメラに加え、中級35ミリカメラにも進出すると宣言、レンズシャッター式EEカメラ「キヤノネット」を発表し、業界はもとより社会的にも話題をまいた。EEカメラとしては既に前年（34年）末オリンパスが「オートアイ」という我が国初のEEカメラを発売開始していたが、45ミリF1.9レンズ付きで19,800円というそれまでの常識を破る価格に対する業界各メーカーからの猛烈な反発を受け、年内発売を見送り翌年1月国内発売となった。このキヤノネットは設計段階よりP型²⁰の生産で確立したベルトコンペアの組み立てラインを前提としており、取手工場をキヤノネット専門工場としてフルに活用し、月産30,000台という世界で類をみない生産量となっ²⁵た。高級機の量産化として話題をまき、1機種の生産実績としては画期的と言われたP型が2年2ヶ月の製造期間中の合計で約10万台であった事を考えるとキヤノネットの生産量の大きさに改めて驚かされる。³⁰

キヤノネットの爆発的人気はF1.9のレンズ付きでありながら、当時の距離計連動式高級カメラのF2の標準レンズを下回る価格であったこと、それに誰もが容易に露出のあったきれいな写真が撮れる機能を揃えていたからであった。このカメラはキヤノンにとっては勿論、業界に於いてもカメラのコンセプトと価格戦略の両面において文字通りエボッ

クメーリングであった。

時あたかもテレビと洗濯機が各家庭に急速に広まりつつあり、モノによる豊かさが各家庭に浸透し始めていたが、これに歩調を合わせかのごとくキヤノネットの人気は高まり、増産につぐ増産のうちに、発売2年後の昭和38年10月には未曾有の100万台を突破してしまった。尚、この年の第9回フォトキナにキヤノンはカメラ史上初めてのキヤノンAF⁵（オートフォーカス）カメラの試作機を発表、「夢のカメラ」として話題を一人占めにした。

昭和39年5月には、独自設計による電卓「キヤノーラ130」を発表、事務機器の分野に進出すると同時に、精密、光学の技術に加わえ、エレクトロニクス技術とその周辺技術がキヤノンの構成基幹技術となりつつあることが明かになった。使いやすく計算速度も速いこの電卓は、電卓市場のシェアをシャープと二分しつつ成長し、キヤノンの業績に大いに貢献した。これが45年には売上高の40%を占めるにいたり、カメラと並ぶキヤノンの二本柱となった。電卓進出は当時企画課長であった賀来現社長が脱カメラ路線の推進力として、社内の慎重論をひっくり返して実現させたものと言われている。¹⁰

キヤノーラに1年以上遅れ電卓に進出したカシオは47年8月「カシオミニ」を発表、今までの概念を打ち破る小型、低価格（1万円以下）の電卓を強力な文房具店チャネルを通じ販売し一方では大量のコマーシャル攻勢をかけるという従来の常識を大きく越えた戦略を実施し大成功を収めた。キヤノンの対応は従来からの高級志向にこだわっていたためタイミングを逸し、しかも対抗商品「パンサー」の部品に欠陥がみつかり、電卓は大失敗の結末を迎えることになった。この失敗と第一次石油ショックとがちょうど時を同じにしたため遂に50年6月期の決算ではキヤノンの戦後史の中で初めての無配に転落した。しかし、この時の危機感が優良企業構想実行のきっかけとなり、又、当時屈辱感に悩んだ電卓グループが、後のタイプライター、ワープロの開発力の核としてよみがえり、文具ルートが強力なチャネルとして残るという、言わば電卓の失敗が現在の飛躍のきっかけとなつたのである。²⁰

昭和39年、カメラにおいては自動絞り機構をカメラボディーに内蔵し、以降10年間のキヤノンの主力一眼レフシリーズの原形となるFXを発表した。これに伴いレンズもRシリーズからFLシリーズに切り替わった。翌40年、距離計連動式カメラの7S型を発売したが、一眼レフ用測光機能にTTL（レンズを通る光を直接測り露出を決める方式）機構が開発されるに及んで時代の流れは一眼レフに大きく傾き、当時のフォーカルプレーン型連動距離計カメラはキヤノン7SとニコンSPの2機種のみになっていた。²⁵

昭和44年、社名がキヤノンカメラ㈱からキヤノン㈱に改められた。この社名変更は、同社が当時既にカメラ以外に事務機及び他の光学機器の分野で広く多角化しておりこれを反映させたものであった。

昭和46年3月、カメラ史上初めての無人完全自動撮影システムをはじめとし、あらゆる

撮影領域に対応できる、膨大な数のシステムアクセサリーを揃えた最高級システム一眼レフ「F-1」が7年の開発期間を経て発売になり、交換レンズはより高度の機構をもつFDシリーズに変更された。このF-1とそのシステムの基本開発構想は、従来のシステムが個々の製品を中心に開発されてきたのに対し、先ずシステムのレイアウトの核としてF-1をとらえ、システム全体を一挙に開発しようとするものであった。この思想はF-1のカメラと共に今日迄も引き継がれている。⁵

成長期－2（市場志向）

キヤノンフレックスを昭和34年に発売して以来高級一眼レフへの自動絞り機構の採用（昭和39年発売のFX）、F-1による最高級シリーズの完全システム化等先端を行く技術的試みにも拘らずキヤノンは、最高級一眼レフのイメージではニコンに常に一步譲り、又創業以来貫して35ミリ一眼レフ専門メーカーとして評価を高めユーザーの求め易い価格の機種を揃えた旭光学のペンタックスの人気にはいま一つ及ばず昭和40年代後半のシェアは4位辺りを低迷する始末で経営陣にはもとより、会社全体にも何とかしなくてはと言った危機感が充満しつつあった。¹⁰

振り返って問題を眺めてみると、キヤノンの伝統であった「良い製品さえ作れば必ず売れる」という技術屋集団の発想が特に最高級カメラに於いて強く現われ、価格の設定、プロモーションの方法等を見ても市場志向とは言えなかった。又、ニコンは昭和34年にニコン-Fを発売以来（今日に至るまで）レンズのマウントを全く変えていないが、キヤノンは昭和39年のFXの発売時のRシリーズからFLシリーズ、45年のF-1に伴ったFDシリーズへの変更とほぼ5年毎にレンズのマウントを変更して来た。マウントの変更はそれ迄のユーザーを見捨てる事になる訳で、キヤノン社内にも、この事がニコンとキヤノンに対するユーザーの信頼感、安心感の違いを作り上げ、それが結果的に売り上げに大きな影響を与えて来たのではないかとの反省も生まれつつあった。¹⁵

こんな状況の下でキヤノンとしては初めての試みである製品、部品及び量産という異なるグループから成るタスクフォースXが昭和48年に結成され、50億円以上の巨費と2年半の歳月をかけ現在でも最大の成功作と言われる「AE-1」を開発した。それまでは、カメラの設計というとチーフ1人、アシスタントが2～3人で設計し、2～3回の試作の後生産部門に渡すまでの正味検討期間もせいぜい1～2週間位が普通であったことを考えると、このカメラの開発に全社の命運をかけたキヤノンの当時の危機感の深刻さが想像できる。「AE-1」の開発がキヤノン始まって以来と言われるのにはもう一つの背景がある。即ち、開発の開始時点で市場の判断から売価が設定され、その価格に見合う製造コストを算出しそれを絶対達成必要目標とした点である。これに取り組んだ200人の設計・製作陣は、「誰にでも失敗のない写真撮影が可能な、自動化した高級システムカメラを1台²⁰

100 ドル以下の生産コストで作れ」 という命題に日夜挑戦した。それまでも「どこよりも良いカメラを作れ」という命題には慣れて来た技術者達ではあるが、最初からコストまで決められたことは初めてで、答えを出すためには職制上の立場にこだわる余裕などなく、使えそうなアイディア、技術は誰の物でもどんどん採り入れて行くという空気が自然に出来上がっていった。5

キヤノンの当時の強みといえば、昭和33年のシンクロリーダーの開発の為採用された電子技術者達が中心となり 39 年の電卓キャノーラ開発に結集した電子化の技術と、伝統的な精密カメラ技術が併存している唯一のメーカーである事であったが、 AE-1 の開発ではこの強みを大いに發揮し、 LSI をカメラの電子頭脳として組み込む事により機械部品数を 3 分の 1 減らすことができた。10

製造面では、キヤノン V I 型迄は高級カメラは職人が手作業で作るものと考えられて來たが、昭和 34 年の P 型を契機に高級カメラも大量生産方式により女子工員が組み立てるようになり、キヤノネットに至っては生産方式をカメラの設計に合わせるのでなく、設計の出発点を大量生産方式に置くようになった。しかしながら大量生産とは言ってもカメラの製造は所詮労働集約的であることには変わりなく、安い労働力を求める西独の名門ローライは積極的にシンガポール等海外に生産拠点を求めていた。キヤノンはこの問題を労働力に頼る部分を極端に切り詰め徹底した自動化を進める事で解決させた。当時は複雑な要素の多い高級カメラの自動組み立ては無理と考えられていたが、これにより、 AE-1 の製造人件費は F-1 シリーズに比べ 43 % も下降した。自動化の実現の為には部品精度を 1 ランク高めることが自動ラインを止めない為に絶対必要な条件となり、その結果部品精度の飛躍的向上が同時に達成されるという重要な副次的效果もあった。15

コスト切り下げの努力は材料面でもなされ、本体上部と前部のカバーが黄銅からプラスチックに切り替えられた。これに対し、営業部では、安っぽく見えるし壊れやすいのではないか、と心配したが衝撃には金属よりもむしろ強いことが分かった。高級カメラにプラスチック成型品を使用する事には相当な議論があったようだが、この結果 AE-1 は従来のカメラに比べ 2 割程度軽量になった。20

AE-1 は上で述べたように開発プロセス自体が市場志向型であった訳だが、このカメラの米国における PR キャンペーンは、キヤノンという企業そのものが市場志向型に変身したことを誇示するかの如き様相を呈していた。即ち、キヤノン USA は従来カメラの PR には全く使われていなかったテレビを利用する事に決め、その広告費として 150 万ドルの巨費を投じた。この賭けとも言える圧倒的物量の宣伝作戦は当たりに当たり、米国で AE-1 は広く知れたり、カメラ業界アナリストから「 35 ミリカメラ市場のシボレー」との尊称で呼ばれる程になった。それ迄は一般に、米国人はコダックのポケットカメラかポラ25

ロイド位しか持たないと思われて来たが、このAE-1が火付け役となり米国での一眼レフの販売台数はそれまでの4倍の年間200万台以上に上り、キヤノンはその28%を占めるまでになった。国内でも発売の翌年の昭和52年にはたちまちベストセラーとなり、一眼レフでのシェアは宿敵日本光学、旭光学を抜き一挙に1位に躍り出、機種別シェアでは20%を勝ち取り、2位ペンタックスのシェアの2倍という大成功を収めた。日本光学はこれに対抗し、ニコンFMをその年に発売し好評を博し、又オリンパス、ミノルタ、旭等も対抗機種を次々と発売して来た為、AE-1のシェアも53年に15%、54年には12%と遅減したが、このAE-1の成功がきっかけとなりキヤノンのトップは昭和59年迄不動のものとなった。この後更に、AE-1と並行して広範なA-シリーズのカメラ群を次々に打ち出しているが、部品を6割程度共有しながら、電子頭脳をフルに活用し顧客の多様な要求を満たそうとする意図の成果はシェアNo.1の実績が如実に物語っていると言えよう。AE-1の売れ行きを示すもう一つの数字に100万台に到達するまでの時間がある。世界の名機といわれたニコンFは100万台に到達するのに14～15年かかっているが、AE-1は僅か1年7ヶ月でそれを成し遂げてしまった。

AE-1の成功は、そこで確立した自動組み立て技術と、それに伴う安定した高品質部品生産技術として、キヤノンの他の製品の生産過程に貢献することになっただけでなく、組織の中に大きな連鎖反応を引き起こした。即ち、製品開発の在り方から、品質管理、コストコントロール、開発日程の標準化、タスクの編成といった関連システムの確立がある。更に、「AE-1に携わらずば人にあらず」という空気が醸成されて行く中で、「人にならざる人」の中に社内での自分たちの立場にたいする危機感と強烈な競争意識が芽生えたことが挙げられる。昭和54年末、小西六のジャスピニコニカより2年遅れはしたもの、真暗な条件でも作動するオートフォーカス(AF)機構に自動巻上げ巻戻しを付けた「オートボーグ」を完成させたのは以上にあげた「AE-1」成功の相乗効果がフルに活きた結果である。オートボーグも発売直後よりベストセラーとなり、ピッカリコニカ、ジャスピニコニカによりレンズシャッター付きカメラ市場で昭和51年以来30%前後の圧倒的シェアを誇っていた小西六を57年には抜き去り、この市場でもキヤノンはトップに躍り出た。

「オートボーグ」をよく見ると、オートフォーカス機構、自動巻上、巻戻、フラッシュ内蔵等総ての自動化機能が1台に盛り込まれ、それまでキヤノンが蓄積しAE-1を成功させた技術が随所に活かされている。しかし、個々の機能を見てみるといずれも当時既にキヤノン以外のカメラのどれかには組み込まれていたものであることが分かる。キヤノンでは、「オートボーグ」は総てのオート機能が1台に詰まっている事で、他社商品との差別化が十分可能と考え、価格はジャスピニコニカ他殆どのAFレンズシャッター付きカメラと同レベルの44,800円に設定した。キヤノンが期待したように使用者からみてのコストパフォーマンスはかなり高いと評価されたが、更に慎重を期し後発の不利を一気にはね返

するために、AE-1で成功したようなテレビを中心としたマスメディアをふんだんに活用したPR作戦を採った。

「オートボーイ」の当初の生産計画は、3万5千台と設定されたが、当時キヤノンのレンズシャッターカメラ全機種合わせて4万台弱の生産量であったから、この「オートボーイ」の数字からキヤノンの当時の自信と意気込みが容易に想像できる。しかしこれとてキヤノンとすれば、AFカメラが市場に登場してからすでに2年も経過しており、しかも先発のジャスピニコンが圧倒的なシェアを誇っている状況を考慮し、多少控えめに設定した数字であった。ところが、全自動の使い易さとコストパフォーマンスの良さがユーザーの購買意欲を想像以上に刺激し、大量宣伝との相乗効果もあり、日本はもとより、米国をはじめ全世界の市場で品不足を引き起こし、当初の生産計画は発売後修正につぐ修正をしなければならなくなつた。5

さらに各種コンシューマーテスト誌によるAFカメラテストで、ことごとくAランクの評価をうけたことが、ユーザーの信頼感をいっそう高め、発売後半年たらずで、市場シェアのトップに躍り出ることになった。その後も生産・販売量は増え続け、最高時には月産12万台にも達し、発売3年（昭和57年末）で300万台を超すヒット商品となつた（資料-1）。昭和57年には更に低価格（29,800円、34,800円の2機種）のフルオート、5色のカラーボディーを揃えたスナッピーを発売し、これに伴いキヤノンの中級機市場でのマーケットシェアは57年から58年にかけ国内では33%から38%に、北米地域では46%が51%，欧州では24%が30%へとトップの地位を着実に固めて行った。10

60年始めまでは、キヤノンのカメラ市場での圧倒的な力はまず不動のものになつたかにみえたが、同年2月ミノルタが全自動オートフォーカス一眼レフミノルタ「α-7000」を全世界に同時発表発売した瞬間に様子が激変し始めたのである。α-7000のAFを始めとする完全フルオート化により使用者はわずらわしい操作は一切カメラにまかせ、映像作りに専念でき、しかも必要とあれば総ての操作をマニュアルに替え使用者の技量、使用目的に合わせることができ、初心者からプロに至る誰もが質の高い写真を簡単に撮れるようになつたのである。発売以来α-7000は売れに売れ続け、発売後1年間で全世界に90万台近くが行き渡つた。販売店の間でもα-7000は「故障が少なく、ピントが合わない等の苦情は全く無く、売って安心できるカメラ」と評判はすこぶる良い。又それまで3割4割の値引きが常識になつていた小売り業界で、殆ど値引き無しで飛ぶように売れるα-7000は販売店に儲ける楽しみを復活させたとも言われている。加えてα-7000は、世界の二大タイトルであるカメラオブザイヤーとカメラグランプリの受賞を始め世界中の賞を独占したのではと思われる程数々の賞を受賞した。202530

このミノルタα-7000に対抗したキヤノンはミノルタα-7000の発売開始直後の60年2月末に機能的にはα-7000と同等のAF一眼レフ「T80」を発表し、4月より発売した

が、 α -7000と違いAFレンズ駆動用モーターがレンズに組み込まれている方式のため交換レンズの重さ、大きさ及び価格に一つ魅力を欠き発表のタイミングにも問題があり、売れ行きはいまひとつぱっとせぬまま60年のマーケットシェアではそれまで8年間誇って来たトップシェアをあっけなくミノルタに明け渡すことになってしまった。

キヤノンは61年2月に新たにAF機構は無しの超高級全自動カメラ「T-90」を標準レンズ付き定価187,000円で発表した。「T-90」は発表後すぐにカメラグランプリを受賞する等機構デザイン両面で画期的と言われるカメラではあるが、その直後日本光学が価格、機能総てに於いてミノルタ α -7000を意識した「F-501」を標準レンズ付き115,500円で発表したため、話題はこちらに集中し、「T-90」の影はどうしても薄くなりがちである。

5

10

キヤノンの販売体制

キヤノンの販売網は、日本、北米、欧州をはじめ、全世界に自社の直接販売網をほぼ完全に敷き詰めている。この販売網を通じ全製品の25%が国内、北米40%，欧州23%，残り12%がその他の地域で販売されている。

カメラは伝統的に問屋を通して販売されていたが、これは多分に戦後の品不足時代の名残であるとも言える。慢性的品不足の状態の下ではメーカーは出来た製品を問屋に置くことが「販売」であった。しかし、キャノネットの成功あたりを境にカメラは一台一台手作りによる商品から大量生産、大量販売の対象となりつつあった。この状況の下でメーカーは、市場の生の情報を迅速にキャッチする必要性を痛感し又、販売を競合他社の製品も同時に扱う問屋へ全面的に依存して来たそれまでの体制に疑問を感じ始めていた。それらの問題の解決策として、先ずオリンパスが次いでミノルタが直販体制に踏み切ったのは昭和39年の東京オリンピックが契機となっている。

15

20

キヤノンの販売体制が整うのは比較的後の事で、カノンカメラの時代から近江屋㈱を国内総代理店とし特約店と呼ぶ問屋を通して販売を行なっていた。昭和39年にはどのメーカーも東京オリンピックをあてこんで増産したが売り上げは予想に反し低調でキヤノンもその例外ではなかった。事態の深刻さはカメラ業界が当時約半年間不況カルテルの指定を受けた事からも十分察しがつく。その頃未だ問屋に全面的に依存していたキヤノンは、製品がだぶつけばブランドには全くおかまいなく安売りをしてさばくだけの問屋の限界を目の当たりにし、メーカーとして苦しい時に全くといってよい程力にならない制度の抜本的改革の必要性を痛感した。しばらくは、他のメーカーと同様に生産調整によりなんとか価格の安定化を図ったが、直販が最もふさわしい体制であるとの結論は変わらず、先ず昭和45年にキヤノン㈱の営業部が独立し、系列の問屋を合併し、翌46年キヤノン販売㈱が発足した。しかし滑り出しは必ずしも楽なものではなく、同社が経常収支で完全な黒字体质になったのは昭和52年以降のことである。

25

30

米国では昭和30年にニューヨーク支店を開設したが、そこで販売が本格的に効果を現わし始めたのは昭和36年にキャノネットが爆発的人気を呼んだ時からと言われている。米国におけるカメラ販売は、セールス・レプと称する自前のセールスマシン任せられたり、ベル&ハウエル社の販売網に乗せたりという経緯を経て、現在の直販体制が完成したのは、昭和41年にキヤノンUSAが現地法人として発足後しばらくしてからである。5

キヤノンの販売力については昭和60年パソコンメーカーのアップル社が国内OA企業23社を慎重に分析した結果同社のトップが「キヤノンの販売力、流通チャネルは他社に比べ抜群だ」と判断し日本に於ける総代理店契約を結び、現在もアップル・ジャパンの社長以下幹部全員が絶大な信頼を寄せているように、そのマーケティング力、販売力はライバル企業からも恐れられている。特にカメラのように技術的には成熟段階に到達した製品においては短期間のシェア拡大が成否を決めるので販売力の意味するものは大きい。10

キヤノンでは、新入社員時に「販売」とは何かについて徹底的に叩き込まれる。キヤノン販売だけでなくキヤノン㈱に入社した新入社員は事務、技術を問わず、4月から6月までの3ヶ月間、キヤノン販売の直販部隊であるキヤノン営研で見習い実習を受ける。キヤノン販売の滝川社長はこう指摘する。「ここで初めてモノを売り、初めて注文書をもらう感動を味わわせるのが狙いだ。技術のキヤノンといわれながら、これだけやらないと買ってもらえないとわかるし、とくに技術屋に、売るのは楽じゃないと理解させることによってこの研修で共通の感動を得させることができる。とにかく感動できる人間になってくれ。人と違ったことに取り組んで、こいつをやり遂げてこそ感動する。」15

キヤノンのマーケティング

キヤノンが昭和51年に発売したAE-1はこれまでの一眼レフの価格帯に比べ2割やすく、機能面での充実も評価され画期的なヒット商品に踊り出た。ミノルタのα-7000が登場する60年2月まで、AE-1は改良機も含め、50年代の一眼レフ市場の最量販機種の座を守りぬいてきたが、レンズシャッターのオートボイドと共にその「商品力」がキヤノンのシェア拡大のきっかけになっている。25

キヤノンはまずこの「商品力」により市場を引きつけながら、マスマーケティングに比重をかけて行くが、これが国内ではちょうど量販店勢力が台頭する時期と重なり他社もキヤノンに追従し量販作戦をとったため、リベート政策を中心とした価格競争に突入した。こうなると企業規模の差が市場に歴然と反映され始め規模の大きいキヤノンにとっては競争上有利な環境となってきたのである。30

キヤノンのマスマーケティング活動のなかで忘れてならないものにAE-1をきっかけに本格的に開始した広告宣伝によるブランドイメージ浸透作戦である。キヤノンUSAの行なったAE-1のマーケティング活動について、ウォールストリートジャーナル誌1979年

9月18日号は次のように述べている。

「販売促進キャンペーンでキヤノンはスポーツ写真家向けに積極的である。同社はアメリカの主たるスポーツイベントの殆どに代表権をもち、写真に関するアドバイスやカメラ修理（他のブランドもOK）を引き受けている。修理が出来ない場合には、キヤノンカメラが貸し出される。雨天の場合、キヤノンロゴ入りの雨傘が配られ、太陽が照ると帽子を配る………」「キヤノンは1976年、宣伝費のほとんどを、テレビにつぎこんで大成功を収めた。小売り店では顧客がテレビで見たカメラを求めるようになった………」「ある競合企業によると、キヤノンの地位はアンタッチャブルであり、実際の競争は二位、三位争いなのだ………」

キヤノンのカメラ部門の宣伝費は他のカメラ4社すべてを合わせた規模に匹敵するので¹⁰はないかとさえ言われる程徹底し、圧倒的な集客力の裏付けとなってきた。

従来の考え方からすれば、成熟した市場で圧倒的なシェアを長期にわたり誇って来たキヤノンが59年の時点でカメラ事業をそろそろ利益の収穫期を迎えたものと判断し、それなりの政策転換をし始めたと考えてもおかしくはない。ミノルタのα-7000はちょうどその時期に出現したのである。ライバルメーカーの社長は語っている。「宣伝力だけでシェア¹⁵を維持することの難しさ、それを昭和60年に知らされました。」

5

10

15

20

25

30

資料 - 1

国内のヒット商品と各社のマーケットシェア

(第1表) 一眼レフ

(単位: %)

社名 年	日光学	オリン パス	旭光学	キヤノン	ミノルタ	機種別シェア		
						1位	2位	3位
49	22	10	23	19	16	ペンタックス(20)	キヤノンFTb(14)	ニコマートFTN(9)
50	24	13	22	18	17	オリンパスOM-1(12)	キヤノンFTb(9)	ニコマートFT2(6)
51	23	18	21	19	11	オリンパスOM-1(11)	キヤノンAE-1(9)	ペンタックスKM(7)
52	20	16	22	24	8	キヤノンAE-1(20)	ペンタックスME(10)	オリンパスOM-1(9)
53	20	12	18	25	10	キヤノンAE-1(15)	ペンタックスME(10)	オリンパスOM-1(7)
54	20	15	18	24	8	キヤノンAE-1(12)	ニコンFE(11)	ペンタックスME(11)
55	24	12	17	24	10	キヤノンAE-1(11)	ニコンFE(9)	オリンパスOM-10(8)
56	25	12	15	24	11	ニコンFE(9)	キヤノンAE-1(9)	ニコンEM(7)
57	28	11	14	25	11	キヤノンAE-1(8)	ニコンFE(8)	ニコンEM(6)
58	29	11	14	26	11	キヤノンAE-1(9)	ニコンFE(6)	ニコンFE(5)
59	27	13	15	28	10	キヤノンAE-1(8)	ニコンFA(6)	ペンタックススーパー(6)
60	22	9	12	22	30	ミノルタα7000	?	?

(第2表) 中級レンズシャッターカメラ

(単位: %)

社名 年	富士写	小西六	オリン パス	キヤノン	ミノルタ	機種別シェア		
						1位	2位	3位
49	6	13	24	14	14	オリンパストリップ35(10)	オリンパス35PC(8)	キヤノネットG3(8)
50	8	21	21	13	14	オリンパストリップ35(9)	コニカC35EF(9)	ミノルタハイマチックF(8)
51	10	34	15	13	8	コニカC35EF(20)	オリンパストリップ35(9)	ヤシカエレクトロGX(8)
52	17	29	16	13	10	コニカC35EF(24)	フジカフラッシュデイト(12)	オリンパストリップ35(8)
53	22	38	9	12	8	コニカC35EF(18)	フジカフラッシュデイト(15)	コニカC35AF(13)
54	22	29	11	10	13	コニカC35EF(14)	コニカニューエフ(12)	フジカAFデート(9)
55	18	22	15	18	15	キヤノンオートボーグ(15)	フジカAF-D(10)	コニカC35AF(9)
56	17	21	15	19	16	キヤノンオートボーグ(16)	コニカC35AF-2(11)	フラッシュフジカAF-D(8)
57	16	16	15	25	16	キヤノンオートボーグ(14)	オリンパスXA-2(8)	フジカオートデート7(8)
58	15	14	10	28	13	キヤノンオートボーグ(8)	キヤノンオートボーグ 2デート(12)	フジカオートデート7(7)
59	15	9	9	27	11	キヤノンオートボーグ	ニコンピカイチ(6)	ミノルタAF-Sクォーツ(5)
60	17	9	8	24	14	?	?	?

出典: 「ラボ年鑑」

資料 - 2

マーケットシェア（国内・輸出合計）

(1) カメラ全般

<55年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	77,573	23.0
2	日本光学工業	45,190	13.4
3	オリンパス光学	39,499	11.7
4	ミノルタカメラ	36,008	10.7
5	旭光学工業	28,971	8.6
6	富士写真フィルム	20,536	6.1
7	小西六写真工業	17,843	5.3
	その他の	71,041	21.6
55年	合計	336,661	100.0

出典：「マーケットシェア事典」

<58年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	95,908	29.0
2	日本光学工業	47,488	14.4
3	ミノルタカメラ	38,460	11.6
4	オリンパス光学	29,988	9.1
5	旭光学工業	25,334	7.7
6	富士写真フィルム	21,969	6.7
7	小西六写真工業	14,202	4.3
	その他の	56,844	17.2
58年	合計	330,491	100.0

<56年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	90,590	26.7
2	日本光学工業	45,498	13.4
3	ミノルタカメラ	40,673	12.0
4	オリンパス光学	38,237	11.3
5	旭光学工業	27,775	8.2
6	富士写真フィルム	27,415	8.1
7	小西六写真工業	21,685	6.4
	その他の	46,954	13.9
56年	合計	338,827	100.0

<59年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	95,327	27.3
2	日本光学工業	53,200	15.2
3	ミノルタ	43,075	12.4
4	オリンパス光学	29,388	8.4
5	富士写真フィルム	29,265	8.4
6	旭光学工業	24,067	6.9
7	小西六写真工業	14,912	4.3
	その他の	60,614	17.3
59年	合計	349,848	100.0

<57年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	94,565	28.4
2	日本光学工業	50,621	15.2
3	ミノルタカメラ	38,786	11.6
4	オリンパス光学	35,865	10.8
5	富士写真フィルム	23,836	7.2
6	旭光学工業	23,762	7.1
7	小西六写真工業	17,652	5.3
	その他の	47,974	14.4
57年	合計	333,055	100.0

<60年推定>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	89,700	24.9
2	ミノルタ	64,400	17.8
3	日本光学工業	59,800	16.6
4	オリンパス光学	33,200	9.2
5	富士写真フィルム	32,100	8.9
6	旭光学工業	29,600	8.2
7	小西六写真工業	19,700	5.5
	その他の	38,300	10.3
60年	合計	361,000	100.0

資料-2 (続)

マーケットシェア

(2) 35 mm レンズシャッター

<55年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	14,635	26.6
2	オリンパス光学	12,537	22.8
3	ミノルタカメラ	9,002	16.4
4	小西六写真工業	7,871	14.3
5	富士写真フィルム	7,485	13.6
	その他の	13,705	42.9
55年	合計	55,040	100.0

<58年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	50,533	38.1
2	ミノルタカメラ	17,109	12.9
3	富士写真フィルム	16,579	12.5
4	オリンパス光学	16,181	12.2
5	小西六写真工業	10,478	7.9
	その他の	21,751	16.4
58年	合計	132,632	100.0

<56年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	20,522	26.5
2	オリンパス光学	15,489	20.0
3	富士写真フィルム	14,326	18.5
4	ミノルタカメラ	11,616	15.0
5	小西六写真工業	9,293	12.0
	その他の	6,197	8.0
56年	合計	77,443	100.0

<59年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	49,107	29.8
2	富士写真フィルム	25,905	15.7
3	ミノルタカメラ	17,985	10.9
4	オリンパス光学	17,711	10.7
5	日本光学工業	12,882	7.8
6	小西六写真工業	10,897	6.6
	その他の	30,515	18.5
59年		165,002	100.0

<57年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	34,210	32.9
2	オリンパス光学	17,802	17.1
3	富士写真フィルム	16,553	15.9
4	ミノルタカメラ	15,928	15.3
5	小西六写真工業	11,972	11.5
	その他の	7,642	7.3
57年	合計	104,107	100.0

<60年推定>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	47,700	25.2
2	富士写真フィルム	30,500	16.1
3	ミノルタカメラ	23,300	12.3
4	オリンパス光学	16,600	8.8
5	日本光学工業	13,300	7.0
6	小西六写真工業	11,000	5.8
	その他の	27,600	16.2
60年		170,000	100.0

資料 - 2 (続)

マーケットシェア

(3) 35mm一眼レフ

<55年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	62,938	25.9
2	日本光学工業	45,190	18.6
3	旭光学工業	25,246	10.4
4	ミノルタカメラ	23,405	9.6
5	オリンパス光学	21,303	8.7
55年	合計	243,349	100.0

<58年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	48,955	30.4
2	日本光学工業	43,190	26.8
3	旭光学工業	19,178	11.9
4	オリンパス光学	17,405	10.8
5	ミノルタカメラ	16,600	10.3
58年	合計	161,156	100.0

<56年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	70,068	30.8
2	日本光学工業	45,498	20.0
3	ミノルタカメラ	26,034	11.4
4	旭光学工業	25,700	11.3
5	オリンパス光学	20,328	8.9
56年	合計	227,492	100.0

<59年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	46,023	30.8
2	日本光学工業	44,143	29.6
3	旭光学工業	18,356	12.3
4	ミノルタカメラ	17,264	11.6
5	オリンパス光学	10,965	7.4
59年	合計	149,232	100.0

<57年>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	キヤノン	60,355	31.0
2	日本光学工業	50,621	26.0
3	旭光学工業	22,389	11.5
4	ミノルタカメラ	21,416	11.0
5	オリンパス光学	17,522	9.0
57年	合計	194,695	100.0

<60年推定>

順位	社名	生産高 (百万円)	シェア (%)
1	ミノルタカメラ	41,700	26.0
2	キヤノン	39,900	24.8
3	日本光学工業	39,400	24.5
4	旭光学工業	19,300	12.0
5	オリンパス光学	16,200	10.1
60年	合計	160,700	100.0

sample

sample

sample

sample

sam

資料 - 3

スチルカメラの生産・内需・輸出

出典：「マーケットシェア事典」

(単位：千台，百万円，%)

暦年	生産				国内販売				輸出				輸出率 (A) / (B)
	数量	前年比	金額(A)	前年比	数量	前年比	金額	前年比	数量	前年比	金額(B)	前年比	
52	9,273	21.4	247,983	22.5	2,639	6.4	72,486	3.4	6,572	37.2	164,542	36.1	66.4
53	11,811	27.4	291,187	17.4	2,977	12.6	82,032	13.2	8,506	30.3	190,694	15.9	65.5
54	13,632	15.4	318,246	9.3	3,711	24.9	94,741	15.5	9,680	13.8	201,406	5.6	63.3
55	15,853	16.3	376,213	18.2	3,936	6.1	101,277	6.9	11,796	21.9	249,396	23.8	66.3
56	17,361	9.5	386,590	2.8	3,952	0.5	99,197	△2.0	12,778	8.5	272,775	9.4	70.6
57	15,927	△8.3	365,590	△5.5	3,801	△3.8	90,344	△8.9	11,730	△8.2	244,077	△10.5	66.8
58	15,656	△1.7	347,731	△4.9	3,810	0.2	89,869	△0.5	12,548	7.0	247,529	1.4	71.2
59	18,452	17.9	384,184	10.5	3,878	1.8	90,625	0.8	14,567	16.1	272,523	10.1	70.9
60	20,246	9.8			4,285	10.5			15,961	9.6			
61	21,010	3.8			4,680	9.2			16,330	2.3			

(予想)

スチルカメラ機種別生産推移

(単位：千台，百万円，%)

機種 年次	35ミリ フォーカルプレン (主に一眼レフ)		35ミリ レンズシャッターハーフサイズ		カートリッジ		その他の 構成比		計	
		構成比		構成比		構成比		構成比		
金額	56	248,839	64.4	112,488	29.1	19,031	4.9	6,232	1.6	386,590
	57	220,458	60.3	131,520	36.0	9,264	2.5	4,235	1.2	365,477
	58	177,211	51.0	161,582	46.5	4,795	1.4	4,143	1.2	347,731
	59	168,881	44.0	204,689	53.3	6,698	1.7	3,917	1.0	384,184
数量	56	7,737	44.6	7,062	40.7	2,405	13.8	157	0.9	17,361
	57	6,722	42.2	8,070	50.7	1,037	6.5	99	0.6	15,927
	58	5,390	34.4	9,522	60.8	649	4.1	94	0.6	15,656
	59	5,353	29.0	12,080	65.5	932	5.1	86	0.5	18,452
	60	5,804		13,614						20,246
	61	5,760		14,460		700		90		21,010

(予想)

資料 - 3 (続)

35 ミリ一眼レフ輸出国別推移

(単位：百万円、%)

年次 国名	54年	構成比	55年		56年		構成比	57年	構成比	58年	構成比
アメリカ	64,292	43	61,361	37	69,335	39.4	66,309	42.7	62,082	44.5	
西ドイツ	22,451	15	28,667	17	32,038	18.2	23,319	15.0	23,321	16.7	
オランダ	14,866	10	12,741	8	13,808	7.9	9,931	6.4	6,446	4.6	
香港	8,213	5	8,256	5	8,391	4.8	7,156	4.6	6,216	4.5	
ベルギー	7,719	5	8,018	5	8,417	4.8	6,578	4.2	4,549	3.3	
カナダ	6,295	4	7,925	5	7,204	4.1	5,066	3.2	4,902	3.5	
その他	26,180	17	40,037	24	36,602	20.8	38,909	23.8	31,899	22.9	
計	150,016	100	167,005	100	175,805	100.0	155,288	100.0	139,415	100.0	

キヤノン（株）優良企業構想

(出典：金融機関資料抜粋)

5

優良企業構想

この構想の究極の理念とするところは、社業を通して世界人類のために役にたつ企業となることであります。

要約していえば、当社伝統の「技術のキヤノン」・「人間尊重のキヤノン」を益々強め、開発・生産・販売を基軸にあらゆる部門の生産性を高めて、真に有用な製品・サービスを創出し、広く世界社会に提供することによって企業収益を高め、納税・雇用等、企業の社会的責任を全うすることにあります。特に企業本来の事業の拡大によって、価値ある雇用の創出を広く国際的に行い、また社員は優良企業人として、世界の安定に寄与してゆくことを念願としているものであります。

次にこの構想の軌跡のあらましをご紹介します。

第一次優良企業構想 6年間 1976～1981

1976年から1981年までの6年間を対象期間として、最初の3年間でまず内部体制を整備し、社会の公器として十分社会的責任を負える内容をもつ日本の優良企業となり、それをスプリングボードとして次の3年間で世界の優良企業となることを目指しました。

まず優良企業構想という一貫した理念を掲げ、全員共通の基盤のうえに、全員のベクトルを一本化し、力を結集することを行い、開発・生産・販売にわたる全部門の活性化をはかるべく、次のような体質改善計画を打ち出しました。

生産性の向上に最重点をおき、キヤノン式の開発・生産および販売の各システムを発足（1976）、子会社管理方針を明確化すると同時に積極的な合理化投資を開始（1977）、事業部制の発足およびそれを中心に工場の系列化を展開（1978）、未来技術センターおよび海外事業本部の新設、全部門による中期（3ヶ年）計画の実施（1979）、1兆円ビジョンの導入（1980）、本社全部門による長期計画の策定開始（1981）等々。

本構想で行ったもう一つの重要なことは、当社の人間尊重の理念を全世界・全人類まで拡大し、その視点からすべての諸方策を考え、実行していったことです。その理由の一つに厳しい世界の情勢があります。第一次石油ショック以来特に国際・政治・経済環境は混迷の度を加えており、一触即発、紛争のないのが不思議といえる程であり、80年代は正に地球始まって以来の逃げ場のない苦難・激動の時代となるであろう、と思われる現実の中に我々はおかれています。

その中でいかにキヤノンファミリーが「キヤノンは社員みんなのもの」との思想のもと

に幸せになっても、一たび、平和が崩れゝば、すべてが終わりであり、キヤノンだけ良い、ということは不可能であるわけです。自分達の住んでいる国が、世界が、全人類が幸せになって初めてキヤノンも幸せになれる——そこに名実ともに我々の唱える人間尊重が生命をもち、当社の理念が生きるのである——との信念をもつにいたり、そのもとですべての諸施策を講じてきた次第です。私達キヤノンは一企業であり、その力は誠に小さいものでありますが、世界平和の増進に向かって努力しなくてはならないと考えており、またこのような考え方を持つ企業が増えてくると、一つの力になってくると考えております。5

上記の理念の拡大に伴い、当社の海外関係会社の運営理念を明確に打ち出しました。すなわち現地の会社はその国の企業になりきって社会に貢献せねばならない、という基本理念のもとに、適正な利益をあげ、納税の義務を果たし、現地の雇用の創出、安定を図り、10 その国の産業の発展に寄与してゆくというものです。（これは1983年春、国際化の基本理念として制定されました。）

第一次優良企業構想で行ったことを要約すれば、次のようになります。

- 1 社会の公器として企業理念の確立と推進。15
- 2 キヤノングループ全体の強化と結束。
- 3 独創的技術開発力の強化。
- 4 人材の育成と全活用。
- 5 キヤノン式システムをはじめとする全社の体質改善。

第一次の段階において、下記のような成果をあげることができました。20

優良企業構想スタートの前年の1975年と比較すると、売上で3.7倍（連結：4倍）、経常利益で13.3倍（連結：10倍）の成長を遂げることができました。またこの6年間の税込利益の累計額は1,030億円に達しましたが、これは創業から1975年までの38年間にあげた税込利益の累計額330億円の約3倍強にあたります。

	売 上	経 常 利 益	単独決算／億円
前半3年間／日本の優良企業	1975 1978 619 増 (751 → 1,370)	1975 1978 96 増 (20 → 116)	25
後半3年間／世界の優良企業	1878 1981 1,451 増 (1,370 → 2,821)	1978 1981 144 増 (116 → 260)	30

第二次優良企業構想 5年間 1982～1986年

1982年より、新たに5年間にわたり、第二次優良企業構想を推進してゆくことにし、現在全社をあげて努力しております。これは第一次優良企業構想を踏襲するものだが、さらに一段と高度な質を追求してゆくことが骨子となっております。この5年間は、当社の今後の成長発展をはかるうえで、極めて重要な時期と位置づけております。5

エレクトロニクス技術の急進展が引金となって、現在、社会の様相は人類史上かつて経験したことがない程の急テンポで大変革を遂げつゝあり、それに伴って従来各業界毎に存在していた垣根が急速に消滅しつゝあります。今や世界のビッグビジネスと熾烈な競争を展開する、たとえていえば戦国時代ともいえる時代になりました。また世界の情勢も不安定、不透明、不確実な情勢が続いております。10

このような激動の環境の中で真に世界・人類社会に役立つ有用な企業として存在してゆくためには、まず、当社の存立基盤である技術力を一桁も二桁もアップして、本当の技術開発力を身につけることを基本と考えており、また生産性向上をはじめとしてオールキヤノンの体質を一桁アップし、内に力をつけてゆくことを第二次優良企業構想のポイントとしております。15

1983年と84年は以下の重点項目を掲げ、努力しております。

- 1 技術開発力の強化
- 2 事業部制の充実。
- 3 海外戦略の強化と経済摩擦への対応。
- 4 全社企業体質の一層の改善と活性化。

社会の役にたつことの意味

優良企業構想は社会に役立つ企業を目指すことを究極の理念としているのですが、何をもって社会の役にたつことゝ考えているかについての私達の考えは次の通りであります。25

まず第一に、企業本来の務めである、安くて品質の良い製品・サービスを提供し利益をあげ、その利益をさらに価値ある財貨を創出すべく開発・生産・販売に投入し、その間、雇用機会を創出、納税を行うという、社会にあって富の創造機能を司どる企業本来の任務を果たしてゆくことにあることは言をまたないところであります。一方、この利益の使い方が問題になってまいります。企業によっては資本家が利益の大半を吸収したり、労使で分配したり、または文化活動、地域社会の催事への協賛等等の利益還元活動を行っているところもあります。30

しかし、私達は、企業が業を企てる者であることの責任において安定した生活を保障する雇用を確保してゆくことこそ、社会に役立つ第一であると考えています。なぜなら雇用

問題は、インフレ、国際収支の赤字などとあいまって世界各国の間で大問題となっております。失業率は現下の日本を例外として米国で9%，欧州では2桁台に達しており、こんなに多くの失業者を放置しておいて果して人類は幸福といえるであろうか、と深刻に受けとめているからです。このためには業容の拡大が必要であり、あらゆる努力を傾注して売上を伸ばし、利益を産み出して大いに技術開発を行い、財務諸表上の利益計上は10%程度にとどめ、それを超えた余力の利益は積極的に開発・設備投資等に多角的に投入し、もって世界各地で広く人を雇い入れ、世界の発展に寄与してゆきたいと念願しているものであります。

資料 5-a
キヤノン(株)業績推移

(注) 資料 5-b(は32頁)

売上 経常 税引後利益 株主配当 社内留保 キャッシュフロー (社内留保額「+」 減価償却費)	総資産 自己資本比率 (%)	単位: 百万円 (12月決算)	
		(カメラ) (複写機)	売上構成 (電事ム) (他) 輸出比率 (%)
(50) 75,051 1,969 819 379 499 2,341 70,905 31 54 20 19 7 59			
(51) 101,974 7,439 3,600 894 3,137 5,233 91,217 33 51 23 18 8 64			
(52) 123,989 9,919 5,976 1,500 5,533 8,712 119,047 39 56 23 12 9 70			
(53) 136,963 11,646 7,462 1,598 7,216 13,104 143,732 38 54 23 13 10 68			
(54) 187,471 18,585 11,331 1,902 10,435 18,374 187,110 36 52 24 12 12 72			
(55) 240,746 25,796 14,735 2,937 11,748 21,401 256,863 43 51 28 11 10 73			
(56) 282,079 26,036 15,752 3,693 11,979 27,102 287,504 52 51 30 11 8 74			
(57) 306,521 28,483 16,727 4,590 12,057 31,025 373,602 56 43 35 15 7 74			
(58) 374,126 31,715 17,579 5,604 11,875 32,891 411,498 56 38 38 18 6 74			
(59) 485,025 38,734 21,073 6,002 14,971 43,604 509,087 49 31 35 27 7 74			
(60) 575,369 42,529 24,050 7,001 16,944 52,286 591,710 47 24 38 31 7 75			

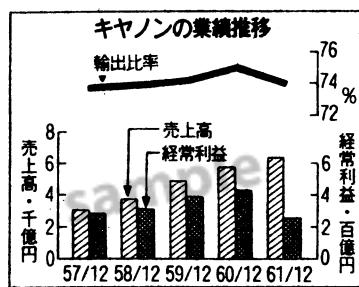
資料 - 6

キヤノン及び他社の主要カメラの歴史

	キヤノン	他社
昭和 8年	キヤノンの前身 精機光学研究所創立	
10	カシノンカメラ	
11	ハンザキヤノン	
14	キヤノンS 国産初のX線カメラ	
20	キヤノンJ	
22	キヤノンカメラ株と改名	
23		ニコン I
24	キヤノン II B	
26		ニコン S
27		アサヒフレックス (国産初の本格的 35%一眼レフ)
28	キヤノン IV S b	
29		ニコン S2, ライカ M3
31	キヤノン VT, 8%シネカメラ	
32		ニコン SP
33	キヤノン IV T, TV局用ズームレンズ, シンクロリーダー	ミノルタ SR2 (ミノルタ初の一眼レフ)
34	キヤノン P キヤノンフレックス (キヤノン初の一眼レフ: Rレンズシリーズ)	{ ニコン F (日本光学初の一眼レフ) オリンパスオートトイ [世界初の自動露出(EE)カメラ]
35		
36	キヤノネット (自動露出(EE)カメラブームの火付)	オリンパスペン EE (ハーフサイズ, EEカメラ)
37		ニコン F フォトミック (露出計連動高級一眼レフ)
38	キヤノンデミ (ハーフサイズ, EEカメラ)	
39	キヤノン FX (FLレンズシリーズ)	
40	キヤノン 7S (キヤノン最後の距離計連動型) カメラ, 43年で打切	
44	社名をキヤノン株に改める。	
45	キヤノン F-1 (FDレンズシリーズ) (「システムカメラ」のコンセプトの先弁)	ピッカリコニカ (ストロボ内蔵カメラブームの火付役)
46		ニコン F2
47		オリンパス OM-1 コダック 110 カメラ
48	キヤノン 110-E (110型カートリッジカメラ)	
50		
51	キヤノン AE-1 (FDレンズ) (マイクロコンピューター内蔵カメラブームの火付役)	

	キヤノン	他社
昭和52年		ニコン「FM」(キャノンAE-1に対抗) ジャスピンコニカ(世界初のオートフォーカスカメラ旋風)
53		
54	キヤノンオートボイ (赤外光アクティブ方式、オートフォーカス・自動巻上)	
55		
56		ソニー「マビカ」(電子カメラ)試作品発表
57	スナッピー	ディスクカメラ(ミノルタ)
58	T50	
59	2月(ミノルタα-7000の発売日直後) T80(ミノルタα-7000対抗機・レンズモーター式)発表	2月ミノルタα-7000(オートフォーカス一眼)発売
60	4月T80 発売開始 7月キヤノンオートボイライト(接写機能付)	4月フジカ「ツイング」 (ハーフサイズ・広角・望遠切替) 7月フジカ「タンデムデート」(広角・望遠切替) 8月ミノルタ「AF-Tele」(") 9月ミノルタα-9000(連続AF, スポット測光) 10月「コニカ望遠王」(広角・望遠切替)
61	2月T90(全自動一眼レフ、オートフォーカスではない)	ミノルタα-5000(α-7000の簡略化、低価格版) ニコン AF-501(オートフォーカス・全自動一眼レフ。 旧ニッコールレンズ使用可。ミノルタα-7000に対抗)

キヤノン、経常4割減益 今期



円高の影響でキヤノンの業績が急速に悪化し、六十一年度第一四半期の経常利益は三百五十億円程度と前期より四割強減少する公算である。複写機やファクシミリ、レーザープリンタ（LBP）などが好調に伸びているものの、輸出比率が七五%高いため、値上げ、コストダウンなどで輸出の目減りをカバーできてもない。同社の減益は十二年ぶり。配当は年十二円五十銭を据え置く意向。

今上期の売り上げは前年同期比横ばいの一千八百億円程度とどまりそう。国内販売は複写機やファクシミリ、ワープロ、LBPなどを加えて売り上げが前期より持ち直す。半面、輸出は急激な円高の影響で採算が悪化。昨年十一月ひと月、三月と三度にわたりて複写機やカメラなどを平均五一〇%ずつ値上げしたが、競争力の低下で北米向けを中心的に輸出が落ち込んでいる。こうしたことから通期の売り上げも六十三百億円（前期比九・五%増）とひとけなく伸びないと見らる。

円高直撃、11年ぶり 輸出比率高く 値上げで補えず

円高の影響でキヤノンの業績が急速に悪化し、六十一年度第一四半期の経常利益は三百五十億円程度と前期より四割強減少する公算である。複写機やファクシミリ、レーザープリンタ（LBP）などが好調に伸びているものの、輸出比率が七五%高いため、値上げ、コストダウンなどで輸出の目減りをカバーできてもない。同社の減益は十二年ぶり。配当は年十二円五十銭を据え置く意向。

今期は当初一ドル二二〇円で収益計画を立て、その後一九〇円に変更したが、「現在は一ドル一六〇円前提の計画の見直しを怠いでいる」（福田圭志取締役）。同社の場合は「一〇円高になると年間百四十億円の減益要因となる。前期の平均輸出レートが一ドル三六円だったから一六〇円だと七六円の円高で前期に対して一千億円の減益要因となる勘定」。

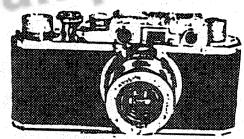
予約（一ドル一八〇一九〇円）を実施したが、下期は八月分までしかこれまでおらず、現在の為替水準が続ければ下期の収益はさらに厳しいと見らる。

昭和61年5月17日付

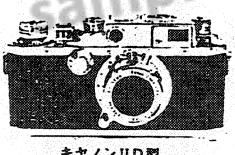
日本経済新聞

資料 - 7

キヤノンカメラの主要モデル推移



Canon camera



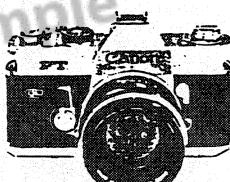
Canon II D type
(Showa 27 year release)



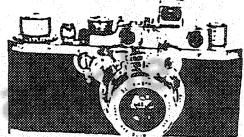
Canon P type
(Showa 34 year release)



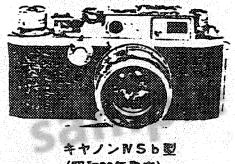
Canon 7 type Canon lens
50mm F 0.95 (Showa 36 year release)



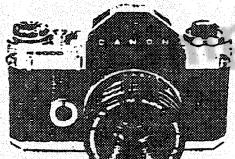
Canon FT QL type
(Showa 41 year release)



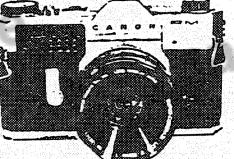
Canon S type
(Showa 14 year release)



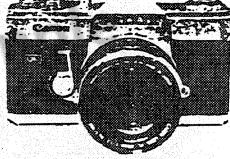
Canon NS b type
(Showa 28 year release)



Canon Flexx
(Showa 34 year release)



Canon Flexx RM
(Showa 37 year release)



Canon Bellows QL type
(Showa 41 year release)



Canon J type
(Showa 20 year release)



Canon VT type
(Showa 31 year release)



Canon Flexx 2000
(Showa 35 year release)



Canon FX type
(Showa 39 year release)



Canon F-1 type
(Showa 46 year release)



Canon II D type
(Showa 24 year release)



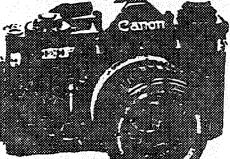
Canon L1 type
(Showa 32 year release)



Canon Net
(Showa 36 year release)



Canon 7S type
(Showa 40 year release)



Canon EF type
(Showa 49 year release)

昭和60年9月16日付
日本経済新聞

遠くの被写体もおまかせ

コンパクトカメラ 望遠機能付き 相次いで登場

コンパクト機能のついた全自動コンパクトカメラ（三十五ミリズームシャッターカメラ）が相次いで登場し始めた。在来コンパクトカメラでは遠くの被写体を写していくといふユーザーの不満にこだえたものだ。すでに富士写真フィルム、ミノルタカメラが発売したほか西六写真工業も十月に発売の予定で、望遠機能付きコンパクトカメラが業界の新たな潮流となりそうだ。

小型軽量のコンパクトカメラはオートフォーカス（自動焦点）をはじめとする撮影機能の自動化が進んだが、やや広角の固定ズームレンズ（焦点距離三十八ミリ）でしか撮影できない。こうした難点を解消しようとメーカーが商品化したのが望遠撮影機能付きの新しいタイプ。

富士フィルムがまずハーフサイズカメラ（三十五ミリズームの望遠レンズ）を発売した。「タングル」ことができる。

またミノルタカメラは八月に追跡は必要である。

一眼レフ
カメラ

氣を吐くミノルタ

大もて自動焦点 キヤノンに肉薄

国内の一一眼レフカメラのシェア（市場占有率）が大きく変動している。ミノルタカメラが二月に発表した世界初の本格的なオートフォーカス（自動焦点）一眼レフ「α-1000」が大ヒット。同社は昨年の五位から一気に二位に浮上し、一位のキヤノンに肉薄する勢いだ。ミノルタが伸びている分他社は打撃を受けおり、業界では改めてヒット商品の威力に驚いている。

一眼レフカメラは望遠・広角・ズームなどのレンズを自由に交換できる高級カメラ。わが国で普及率が高いうえ、手軽な全自动コンパクトカメラに人気が移り、メーカーの国内出荷は五年の百二十七万台を「一ト」したが、両社とも「評判は上々」という。小西さんは「望遠機能付きは今後のコンパクトカメラ」と同じように「コンパクトカメラと同じようにコンパクト化して生産者の人気を集め、発売以来売れ筋トップ商品に躍り出た」。

一眼レフ「T80」の販売に全力を投入している。現段階ではキヤノンがまだ一歩リードしていることをみられるが、ミノルタの急進的な「α-1000」に匹敵する力がある。

が、α-1000一機種だけでも国内で〇〇前後のシェアを確保した。この結果、一月四月のメーカー国内出荷（二十万台）

シエアはキヤノン二九・三%

以下、日本光学業二六・

九・ミノルタ一・

九・オリンパス

五・五の順。キヤノンは五十二

年以来八年連続のトップだ。

ところが、ミノルタが一月下旬に「α-1000」を発表してから相手に一変した。コンパクトカメラと同じようにコンパクト化の手間が省けるカメラという点で消費者の人気を集め、発売以来売れ筋トップ商品に躍り出た。

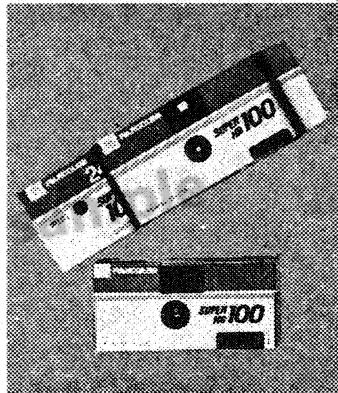
一方、追われるキヤノンは「三分を絶対確保する」として、四月に発売した同社独自のAF一眼レフ「T80」の販売に全力を投入している。現段階ではキヤノンがまだ一歩リードしていることをみられるが、ミノルタの急進的な「α-1000」に匹敵する力がある。

が、防戦に必死だ。

昭和60年7月1日付
日本経済新聞記事

レンズ付き フィルム発売

富士フィルム



使い捨て、24枚撮り 1380円

カメラを使い捨て時代に。

す「写真」を七月一日発売する。

この製品は固定焦点式のプラス

チックレンズとシャッター、フィ

ルム送り機構を付けたボディーに

100判フィルム(感度ISO1

00)を組み込んだ使い捨てカメ

R」を使っている。撮影可能距離

は一㍍から無限遠までシャッター

付きフィルム「写(うつ)ルン

でわせた。二十四枚撮りで価格は千

三百八十円。ち

なみにポケット

屋外に限られるが、記念写真や風

景写真には十分使える。

カラーフィル

ムのサイズは四十八×九十八×三干

五ミリで、重さ七十五g。パッケ

ジのデザインは三種類。撮影後の

ラを忘れた時や

フィルムは本体ごと現像に出す仕

子供の遠足用などに手軽に使え

るため、初年度

価格と手軽さを武器に企業のブレ

ミアム商卓としても売り込む。

カメラなくとも写せる

昭和61年5月28日付 日本経済新聞

光るのは AF 一眼レフだけ

日本写真機工業会（松本徹会長）は六一年のカメラの需要予測をまとめた。総出荷数（メー

ルカ一十三社）は六十年実績比三・八倍増の一千百二万台となり、六十年の伸び率九・八%を

下回る見通し。品目別では一眼レフカメラの国内出荷が年連続二ヶタ成長となるものと想

出はマイナス成長。またコンパクトカメラ（三十五ミリレンズ）は国内外市場と

「ミノルタ現象」続く 円高で輸出厳しい

61年予測

も伸びが鈍化する。カメラは輸出比率が全体の八割近いだけに八万台、輸出が同二・三倍増の予測をまとめた。総出荷数（メー

ルカ一十三社）は六十年実績比三・八倍増の一千百二万台となり、六十年の伸び率九・八%を

下回る見通し。品目別では一眼レフカメラの国内出荷が年連続二ヶタ成長となるものと想

出はマイナス成長。またコンパクトカメラ（三十五ミリレンズ）は国内外市場と

出荷は前年比一・五%増の五百八十万台に八十万四千台。国内が同二五・八%の六十万台と大幅に伸びた。これはミノルタカメラの本格的な自動焦点一眼レフの登場で国内市場が活性化したため。

一方、輸出は前

年比横ばいの五

百二十万台四千台

と伸び率が鈍化する。

国内は同

八・九%増の三百八十万台

輸出は前

年比〇・一%減の五百七十六万台

と想っている。

六十年の伸び率は国内が二〇・

台とマイナス成長の予想。国内

はさうほか、カートリッジカメ

ラが七十万台（前年比六・四%

と引き続き好調を見込んでいる

減、その他カメラが九万台同

の、円高などの影響で輸出

一二・五%増となっている。

昭和61年2月11日付 日本経済新聞記事

日本製カメラ、米から逆流



輸出カメラの逆輸入で、安値品が出回り始めている

日・欧・東南アに

円高でうまい、背後にシンジケート

各社、値崩れ懸念

日本以上に米国からの横流しが問題になっているのは欧州と東南アジア市場。ミノルタの米国での販売会社、ミノルタ・コープレーションの楠本定平社長は「昨年十月以降、日本製カメラが數千台単位で米国から欧洲へ流れ、安く出回っている」という。安値品が横流したため日本メーカーの中には欧州で自

カメラの国際市場で異変が起きている。急激なドル安・田高および欧州通貨高を背景に日本から米国に輸出したカメラが欧洲や東南アジア、日本へ逆流し始めている。為替変動を巧みに利用して国際的なシンジケートが「横流品」で利ザヤを稼いでいるようだ。横流し品は当然、正規ルートの商品よりも格安で売られる。それだけに我が国カメラ業界は「国際的な価格破壊につながりかねない」と頭を痛めている。

カメラの国際市場で異変が起きている。急激な

ドル安・田高および欧州通貨高を背景に日本から

米国に輸出したカメラが欧洲や東南アジア、日本へ逆流し始めている。為替変動を巧みに利用して国際的なシンジケートが「横流品」で利ザヤを稼いでいるようだ。横流し品は当然、正規ルートの商品よりも格安で売られる。それだけに我が国カメラ業界は「国際的な価格破壊につながりかねない」と頭を痛めている。

最近、国内でカメラ専門誌に

「ミノルタ・マクサム」五五五引

き限定版券といった広告が出

た。「マクサム」とはミノルタ

の自動焦点一眼レフカメラ「エ

ーフォー」の米国でのブランド。

日本の小売店が米国から仕

入れて安く売っているのだ。

ミノルタでは「今はわずかに出

回っていないが……」と先行き

六十年に日本から輸出された力

が常態化している。

ドル高・欧州通貨安だった

社商品を値下げするところも出

ては幾分事情が違う。東南アジア

ア向けの輸出は円建てが多い。

を使って世界各国で取引してい

るという。香水やフィルム、タ

バなどを扱っているようだ。

こうした横流し品は正規ルートの商品よりも二三割安い。

だから「今まで放盤すれば世

界市場の価格秩序は乱れる」(ミ

ノルタ、日本光学工業)とメー

カーゼ懸念する。ミノルタ・コ

ーポレーションの楠本社長は

「かつて米国で売ったカメラの

一割はグレー商品だった。

日本市場もそうなったら販売価

格は大混乱する」という。

日本のメーカー各社は米国からのおカメラの横流れ対策として、四割強が米国向けである。欧州から米国に安く流れる「グレー(灰色)マーケット」が日本に輸出した日本製カメラが世界各国に逆流している原因が、本メーカーを悩ました。今回は、はドル安。昨年九月以来、円のその逆のケースで、いわば「逆対ドル・レートは三〇%も上がった。この大幅な為替差を利用して米国から輸出すれば、運賃、関税をかけても十分利益が出る」というわけだ。米国から東南アジアへの逆輸出カメラ。このシンジケートは地中海の島の本部にある電光板でい」という。

昭和61年5月26日付 日本経済新聞

資料 - 10

キヤノンの多角化分野の状況I マーケットシェア1. 複写機（生産高）

	<u>昭和 59 年</u>		<u>昭和 54 年</u>
富士ゼロックス	24.5 (%)	リコー（青焼含む）	47.1 (%)
リコー（青焼含む）	23.8	キヤノン	13.8
キヤノン	21.0	小西六	12.2
シャープ	8.8	シャープ	7.9
小西六	7.6	ミノルタ	7.1
その他	14.3	コピア	6.4
	100.0	東芝	2.5
		その他	3.0
			100.0

2. ワープロ（販売高）

	<u>昭和 59 年</u>
富士通	20.3 (%)
東芝	15.5
キヤノン	14.7
シャープ	13.8
リコー	13.1
NEC	6.9
日立	3.9
その他	12.7
	100.0

3. ファクシミリ（生産高）

	<u>昭和 59 年</u>		<u>昭和 51 年</u>
松下電送	21.6 (%)	松下電送	33.4 (%)
リコー	15.7	リコー	15.1
キヤノン	13.3	NEC	11.0
東芝	11.9	東芝	10.5
NEC	11.4	日立	5.3
その他	26.1	その他	24.7
	100.0		100.0

II 生産台数（1,000台）推移

	昭和50年	51	52	53	54	55
複写機	405	583	739	796	901	1,124
ワープロ	—	—	—	—	—	—
ファクシミリ	—	—	29	47	70	100
	56	57	58	59	60	
複写機	1,404	1,351	1,861	2,353	2,560	
ワープロ	—	—	88	201	954	
ファクシミリ	153	242	354	541	719	

* カメラはスチールカメラのみ

資料 - 11

ミノルタカメラ（株）業績推移

単位：百万円（3月決算）

	売上	経常	税引後利益	株主配当	社内留保	キャッシュフロー (社内留保額「+」 減価償却費)	総資産	自己資本比率 (%)	売上構成 (カメラ)(事務機) 合特機	輸出比率 %
(51)	48,011	1,991	1,207	394	1,022	2,404	52,584	20	75.5	24.5
(52)	52,858	2,403	1,492	497	1,297	2,742	50,519	30	72.2	27.8
(53)	70,541	4,017	2,078	653	1,882	3,876	60,421	29	73.3	26.7
(54)	83,634	5,602	2,434	784	2,105	4,574	74,152	31	72.0	28.0
(55)	85,665	4,598	2,515	882	2,197	5,142	93,742	26	61.7	38.3
(56)	115,682	9,214	4,507	1,124	3,313	7,288	113,402	43	54.6	45.4
(57)	132,340	10,271	5,075	1,386	3,619	8,498	126,020	42	52.4	47.6
(58)	114,337	5,535	3,404	1,533	1,821	7,528	132,264	41	53.5	46.5
(59)	133,362	6,566	3,528	1,545	1,933	8,157	144,469	40	51.5	5.9
(60)	150,432	7,266	4,010	1,569	2,381	9,293	158,781	39	46.5	7.7
									45.8	84

sample

sample

sample

sample

sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.